

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

# **Planificación estratégica para Cervecería Checa**

**Nombre y Apellido: Badino Agustin**

**DNI: 40029349**

**Profesora/or: Sofia Rinero**

**Legajo: ADM05807**

2022

## Índice de Contenido

Introducción	2
Análisis Situacional	4
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	4
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	10
<i>Mercado:</i>	13
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	15
Marco teórico	18
Diagnóstico	18
Propuesta de aplicación	18
<i>Descripción de la propuesta</i>	18
<i>Objetivos</i>	18
<i>Planes de acción</i>	18
<i>Presupuesto</i>	18
<i>Análisis financiero</i>	18
Conclusiones	18
Bibliografía	18

## Índice de Imágenes

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

## Índice de Tablas

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

## **Resumen**

El presente trabajo se trata de un estudio y reporte de caso sobre Cervecería Checa, una empresa dedicada a la producción y comercialización de cervezas, ubicada en Sacanta, Córdoba.

Tras el estudio detallado de la empresa, del mercado, de la industria donde participa y del macro entorno, se realiza una planificación estratégica y una propuesta de valor enfocada en el crecimiento mediante la penetración en el mercado de Córdoba, buscando aumentar la comercialización de productos enlatados a lo largo de todo el mercado objetivo.

Se trata de un plan de tres años y medio, que le permitirá a la empresa o inversores incrementar las ventas para obtener un beneficio económico. Mediante el desarrollo de este trabajo queda demostrado cómo debe llevarse a cabo el plan para obtener la rentabilidad esperada.

Palabras claves: Planificación, Cervecería, Latas, Estrategia

## **Abstract**

The present project is about a study and case report of “Cerveceria Checa”, a company located in Sacanta city, in Cordoba, Argentina. Checa is dedicated to production and commercialization of artesian beer.

After the study of the company, the market and industry where it works, and macro environment, it’s been defined a strategic planning and a value proposal focused on growth by penetration on Cordoba’s market, trying to increase sales and profit.

It’s three years and a half plan, that brings the company or investors the opportunity of increase sales and economic benefits. Through this document is revealed how to take action to reach the expected benefits.

**Key words:** Planning, Brewery, Beer Cans, Strategy

## **Introducción**

Mediante el presente documento constituyo el Trabajo Final de Graduación, de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Se desarrollará el proceso de planificación estratégica aplicado a la firma Sauco S.A. enfocado en una de sus unidades de negocio, Cervecería Checa.

Sauco S.A. forma parte de Grupo Meta, una asociación de hermanos emprendedores que montaron diferentes unidades de negocio y hace 3 años se unieron para fomentar los valores familiares, inculcados por su abuelo, y poder crecer mancomunadamente. Así es como nace Grupo Meta.

Aparte de la cervecería, Sauco administra La Jirafa, un restaurante en Bariloche, Rio Negro donde sirven platos tradicionales y atienden a turistas, sin embargo, en este análisis nos enfocaremos en Cervecería Checa.

Cervecería Checa inauguró su fábrica hace 5 años en la localidad de Sacanta, en el interior de la provincia de Córdoba, tras el reacondicionamiento de una estación de servicio abandonada. Actualmente la fábrica está equipada con tecnología de primera que les permite una capacidad productiva de 30.000 litros mensuales, ofrecen al mercado 11 variedades de latas y barriles para cerveza tirada y a fines del año pasado inauguraron un bar propio de la marca en el corazón de Nueva Córdoba.

El objetivo del trabajo es evaluar la posibilidad de aplicar una estrategia de penetración en el mercado principal en que opera, Ciudad de Córdoba, potenciando la diferenciación en sus productos en pos de lograr un buen posicionamiento que le permita perdurar en el tiempo.

Partiendo de un diagnóstico actual del país, influenciado por el tránsito de la recuperación post pandemia, una deuda millonaria en moneda extranjera con el FMI, y un conflicto bélico externo que nos mantiene alerta, nos enfocaremos en buscar los motivos suficientes y detallar las barreras con las que nos enfrentaremos para el desarrollo de esta propuesta de crecimiento y como aprovecharlas para darle el máximo potencial al plan de acción.

Para el desarrollo de este trabajo nos guiaremos por el desempeño de Peñón del Águila, cuyo origen se remonta al año 2007 en La Cumbrecita. Su crecimiento le permitió abrir su primera planta cervecera en 2013 en La Calera para captar parte del mercado cordobés. 3 años más tarde lograron dar el salto de calidad definitivo al abrir la planta modelo en Malagueño, con un nuevo equipo de cocción instalado que permite una producción de 3500 litros por lote, permitiéndoles hacer frente a la demanda de un mercado en plena expansión. (penondelaguila.com)

También tomaremos como referencia al principal competidor del mercado, Antares, con más de 25 años en el rubro, hoy se ubica como el principal productor de cerveza artesanal con una producción de 300.000 litros por mes. El emprendimiento que comenzó en el garaje de una casa, hoy en día cuenta con más de 50 franquicias distribuidas en 12 provincias de Argentina, ofrecen al mercado 13 cervezas, y como su nombre lo indica, es la estrella brillante que guía el camino de muchos productores artesanales.

## **Análisis Situacional**

### ***Macro entorno: PESTEL***

Para analizar la viabilidad de la propuesta, es fundamental comenzar con el estudio del entorno donde la empresa esta inserta. Esta herramienta nos permite identificar factores relevantes del macro entorno, a pesar de que las organizaciones no tengan la capacidad de influir en él, es importante relevar variables que puedan afectar o beneficiar el accionar organizacional.

Factores Políticos: La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal, según lo establece la presente constitución. El presidente de turno es Alberto Fernández, quien estuvo a cargo de la gestión del país durante la pandemia, hoy transita su penúltimo año del período electoral y las principales medidas tomadas por el gobierno giran en torno a la reducción del déficit fiscal, disminuir la emisión monetaria y aumentar tasas de interés positivas, también un importante ajuste de tarifas de servicios.

A comienzos de este año, tras un reacuerdo con el FMI, la institución condiciona al país al cumplimiento de objetivos en materia de reducción del déficit fiscal, eliminar subsidios a la energía, fortalecer el financiamiento en moneda local, disminución de la emisión monetaria y controlar la inflación (elpais.com, 2022). Debido a esto, es de esperarse que el Gobierno tome acción enfocada en estos objetivos en un futuro cercano, sin embargo, se debe tener en cuenta que el año próximo nos enfrentaremos a elecciones presidenciales, evento que trae demasiada incertidumbre y condiciona la proyección a futuro.

La política fiscal del gobierno es expansiva, en función de cubrir su déficit presupuestario, según el Estudio Contable Calim, “Para 2022, y gracias a los tributos que surgieron debido a la situación excepcional de pandemia, la suma total de impuestos asciende a 167.” (Calim.com.ar 2022). Esto se traduce en una alta presión tributaria para empresas y consumidores en general. Tomando como ejemplo un consumidor en un restaurante o bar, con datos pandémicos, “sobre la cuenta final, la suma de tributos nacionales, provinciales y municipales alcanza el 37,4%, peso del cual la Nación explica el 82 por ciento” (Infobae.com 2020). A pesar de esto, se espera para finales de 2022, que el déficit fiscal del Estado sea del 2,5% del PBI, disminuyendo medio punto porcentual respecto del año anterior, en el marco del acuerdo con el FMI, que demandará mayor responsabilidad fiscal. (BBVAresearch.com 1er T. 2022)

Factores Económicos: lo principal a tener en cuenta en materia económica es la deuda externa del gobierno con el Fondo Monetario Internacional y la renegociación de la misma que se llevó a cabo en los primeros meses del corriente año. El acuerdo supone un nuevo crédito y extensión de plazos, pero condicionando al Estado del cumplimiento de objetivos en materia de reducción del déficit fiscal, el cual se supone que no sea financiado con emisión monetaria, lo que requiere buscar nuevas fuentes de financiamiento. También eliminar los subsidios energéticos, lo que impactará directamente en el poder adquisitivo de la sociedad y una fuerte presión sobre la inflación, que es otra de las variables a controlar como condición del crédito. Por último, el acuerdo compromete al Estado a aumentar las reservas de divisas del BCRA en 5.000 millones de dólares. (elpais.com, 2022)

Respecto a inflación, mes a mes se registran records históricos. “Sigue el impacto por el dato de inflación de marzo, que fue de 6,7%, récord mensual en 20 años.”(Cronista, 2022.) Esto nos muestra un claro ejemplo de la inestabilidad de precios en la economía argentina. Para el año

corriente el Fondo Monetario Internacional estima una inflación del 48%, mientras que consultoras privadas lo estiman al 60%. Para el año siguiente, el estimado es de 43,5%. (FMI, 2022).

Otro factor importante es el precio de la moneda local en comparación con la divisa internacional. A comienzos de este año el precio del dólar blue, dólar de cotización paralela extra oficial, alcanzó su récord histórico a \$219.5 para la venta. En cuanto al tipo de cambio oficial, si bien es mas barato, es menos accesible, el cupo de compra esta limitado mensualmente, y muchas personas quedaron inhabilitadas para su compra por disposiciones del gobierno.

Factores Sociales: en el último trimestre del año anterior, el índice de desocupación marcó un 7%, lo que podemos considerar como positivo ya que es el nivel mas bajo en los últimos 5 años (INDEC, 2022). En contraprestación, aumentó el trabajo informal

Hay una recuperación de la demanda agregada de empleo, pero el del asalariado formal va por debajo de los niveles precrisis, mientras que lo que más va creciendo es el trabajo no asalariado o asalariado informal. Lo que ocurre es que tiende a tomar forma de trabajo temporario, no registrado o incluso oculto (...) es decir, el empleo formal se convierte en empleo mas precarizado. (Agustin Salvia, 2022)

Luego de la pandemia y la emergencia sanitaria muchas personas se preocupan más por su salud y esto se ve reflejado en los cambios de hábitos hacia aquellos más saludables. Mediante una encuesta realizada por Herbalife Nutrition en sudamérica el 84% de los encuestados coinciden en que tomaron medidas positivas para mejorar su salud en los últimos meses. También manifestaron que comenzaron su camino hacia un estilo de vida más saludable a través de algunas acciones como el cocinar y consumir alimentos más sanos, realizando más actividad física y consumiendo suplementos alimenticios, como vitaminas y minerales. “Ya sea con actividad física, cocina

saludable o más vitaminas y suplementos, muchos consideran que la pandemia brindó una oportunidad para mejorar la salud general” (Kent Bradley, 2021)

**Factores Tecnológicos:** Las tendencias actuales en tecnología para organizaciones apuntan a la inteligencia artificial y Machine Learning como las herramientas principales a desarrollar para obtener mejores resultados con un empleo eficiente de recursos. Esta práctica se basa en buscar la automatización de procesos mediante la programación de sistemas de inteligencia artificial para que puedan enseñarse a sí mismos. Entre los beneficios que pueden obtenerse de automatizar procesos se pueden nombrar como los más relevantes: gestión de datos no estructurados, medir el riesgo de forma más eficaz, impulsar la ventaja estratégica, mejorar la eficiencia en marketing y predecir nuevas tendencias. (novedadesaacs.org.ar, 2022)

Por otro lado, para las empresas más jóvenes, o en etapa de crecimiento, los avances brindan numerosas herramientas potenciar su expansión, promoción y crecimiento. El ejemplo más claro es el canal de venta e-commerce, que permite la oferta de toda la cartera de productos mediante la web, así como la implementación de chatbots para mejorar y ampliar la capacidad para atención al cliente, el uso de Big Data y la interpretación de grandes cantidades de datos para optimizar la toma de decisiones, y no podemos dejar de nombrar a las redes sociales que hoy en día nos ofrecen una importante herramienta que permiten la expansión de la marca, promocionar los productos, personalizar ofertas, y fundamentalmente estar más cerca de los clientes.

**Factores Ecológicos:** cada vez son mas las personas, y organizaciones, que se comprometen al cuidado del medio ambiente y accionar de manera sustentable. Para las empresas, ser eco eficientes

las impulsa a que obtengan más valor a través de la reducción de emisiones y el menor consumo de materiales y energía.

Cualquier organización independientemente de su tamaño o trayectoria puede implementar gestión ambiental a través de la incorporación de planes o sistemas de gestión. Aparte del beneficio para el planeta, una correcta gestión ambiental puede brindar a la organización estrategias de marketing basadas en la diferenciación, reducir el consumo de recursos, y certificar etiquetas ecológicas en sus productos. Las ecoetiquetas según ISO 14020 son herramientas voluntarias que tienen como objetivo estimular la demanda de productos y servicios sostenibles ofreciendo información sobre el ciclo de vida del producto a sus consumidores.

Factores Legales: los últimos años en el país se vieron influenciados por las normativas aplicadas por el confinamiento por COVID-19, hoy en día podemos decir que gran parte de ellas se están flexibilizando, lo que representa un alivio para las organizaciones y para la sociedad en general, por lo que se procede a nombrar otras regulaciones legales que vienen al caso para entender el desarrollo del presente trabajo:

Compras al exterior en moneda extranjera:

Todas las compras a realizar con tarjeta de crédito o débito en moneda extranjera tendrán un recargo del 35% a cuenta del impuesto a las ganancias. Estos gastos se tomarán a cuenta del cupo de 200 dólares que se pueden comprar mensualmente para atesoramiento. (Bbva.com.ar)

Ley de góndolas:

La ley de góndolas busca que los precios sean claros cuando comprás. También, que puedas acceder a más productos regionales o artesanales de las micro, pequeñas y medianas empresas, productos de agricultura familiar, campesina e indígena, productos de la economía popular y productos de cooperativas y mutuales. (Argentina.gob.ar)

Ley de Alivio Fiscal: “en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, pueden realizar amortizaciones aceleradas por inversiones en bienes muebles y obras de infraestructura realizadas a partir de noviembre del 2021” (Cronista.com, 2022)

Renta inesperada: el objetivo de este gravamen es que el Estado se apropie de las ganancias extraordinarias que obtuvieron algunos sectores en consecuencia de la suba en precios internacionales de materias primas a raíz del conflicto bélico en Ucrania.

Limitaciones post Pandemia:

El decreto 179 publicado en el Boletín Oficial estableció el fin de las restricciones a la circulación nocturna, la medida que más tiempo permaneció vigente. También hay cambios en los aforos: se permite ahora el 100 por ciento para actividades religiosas, y para bares y restaurantes. Y se amplía al 80 por ciento de la capacidad habilitada de boliches y de salones de eventos. (lavoza.com.ar, 2022).

Concluyendo el análisis de estas variables, es de suma importancia que las gerencias empresariales presten atención a cómo se desarrollan a diario. Ya que no pueden influir en ellas, el desafío está en utilizarlas como un instructivo para la toma de decisiones en un contexto de inestabilidad influenciado por rápidos cambios a nivel global.

### ***Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER***

Para el análisis del micro entorno, nos enfocaremos en estudiar la industria donde participa la empresa. Esta herramienta propuesta por Michael E. Porter nos permite estudiar la rivalidad que pueden presentarnos los demás participantes del entorno y la amenaza que ellos representan para la empresa bajo análisis.

Amenaza de nuevos competidores: la industria cervecera se encuentra en auge y mientras algunos de los nuevos productores artesanales comienzan un emprendimiento para consumo propio, la mayoría elaboran el producto para llevarlo al mercado. Las barreras de entrada a considerar que limitan el ingreso de nuevos competidores son: Inversión en equipos, que no es alta y se consiguen fácilmente en la industria nacional, al ser un producto de consumo también es necesario contar con habilitaciones legales para comercializarlo. Se estima analizando el aporte de otros participantes del sector, que una franquicia de marca conocida en el país, puede montarse con una inversión aproximada de u\$s 100.000 – 150.000, con un período de recupero de 1 a 2 años. (cronista.com 2022).

Estas barreras no son lo suficientemente fuertes para limitar la entrada de nuevos participantes al mercado, por lo que se considera que la industria es vulnerable a la entrada de nuevos competidores.

Amenaza de Productos Sustitutos: entre los productos sustitutos del bien en cuestión, podemos encontrar a las cervezas industriales y a las bebidas malteadas. La industria de cerveza artesanal se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de aromas y sabores lo que se traduce en una propensión de los consumidores a probar nuevos estilos y experiencias. Esto también se explica

gracias a la cantidad de información que los consumidores manejan, y apoyado por la gran cantidad de bares especializados, donde los clientes, aparte de consumir, van a aprender. En conclusión, los productos sustitutos generan una fuerte amenaza en la industria, por lo que es fundamental ofrecer un producto novedoso, de calidad y diferenciado de la competencia.

Poder de negociación de los proveedores: el rápido crecimiento del sector se vio acompañado de la aparición de nuevos proveedores, debido a que los principales ingredientes de la cerveza, lúpulo, levadura y malta, son producidos por economías regionales. Según relevamiento de Info Campo, antes de la pandemia la agroindustria cervecera se situaba como líder en el mercado de alimentos y bebidas y en su cadena productiva se diferenciaban por lo menos 5 malterías, 250 distribuidores, más de 1500 productores agropecuarios y 5000 proveedores. Además, los mercados regionales consumen cerveza elaborada con ingredientes cultivados principalmente en Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, entre otros. (Infocampo.com, 2019). Teniendo en cuenta estos factores podría decirse que, habiendo una amplia opción de proveedores, no significaría un costo cambiar de uno a otro, sin embargo, estos proveen únicamente las materias primas para la producción, y no se puede dejar de considerar otros insumos necesarios como envases, latas, etiquetas, servicios energéticos, agua y tecnología. Actualmente el aluminio, principal componente de las latas, se encuentra en escasez mundial, ligado a la desaceleración en la economía china y el conflicto bélico en Ucrania y los precios del metal alcanzan records históricos. Por esto se puede concluir que los proveedores del sector tienen un poder de negociación medio.

Poder de negociación de los clientes: a pesar de que los clientes tienen un poder de compra limitado en este caso, tratándose de una bebida con contenido alcohólico, tienen también más herramientas para decidir por un producto u otro. La cantidad de información que poseen es un factor muy importante, y con el simple hecho de abrir un mapa en su celular pueden ver la cantidad de opciones alrededor, qué ofrecen, precios y hasta reseñas de otros clientes. Por otro lado, particularmente en los bares propios de cervezas artesanales, los clientes buscan informarse constantemente, así como beben también aprenden, fomentando así la cultura propia de las cervezas artesanales. Por esto se puede decir que los clientes tienen poder de negociación alto.

Rivalidad de la industria: La competencia en el mercado es diversa, existen productores de bajo, medio y alto volumen de producción, y el sector se encuentra en crecimiento por lo que la competencia seguirá aumentando. Los clientes no se guían por los precios, lo que buscan es calidad y productos novedosos, los productores tienen que ganar por medio de la innovación y la calidad del producto. Por otro lado, más que una rivalidad, se puede presenciar entre los productores de la industria una relación de cooperación, que buscan crecer sin tapar al resto. Podemos evidenciarlo en la descripción de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal en sus redes sociales:

Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal representa la unión de los maestros cerveceros, pequeños productores de cerveza artesanal, micro emprendedores, brewpubs y cervecerías artesanales de todo el país, buscando trabajar juntos bajo el espíritu de colaboración y revolución cervecera para lograr soluciones y representatividad en el sector. (Capca.com.ar, 2022)

Concluyendo con el análisis de esta variable y teniendo en cuenta las fuerzas anteriores, se concluye que la industria presenta una rivalidad alta.

### ***Mercado:***

Entre las bebidas alcohólicas consumidas en Argentina, la cerveza ocupa el primer puesto, se estima que el consumo per cápita anual en el país es de 41 litros. (OMS, 2021). Sin embargo, este número es bajo en comparación con el resto de los países latinoamericanos, donde el promedio per cápita es 60 litros, pero los cerveceros lo traducen este dato como una oportunidad de crecimiento. (infocampo.com.ar, 2019)

En el país, el mercado de la cerveza industrial está dividido principalmente en dos empresas, por un lado, Quilmes, perteneciente al grupo multinacional AB InBev, quienes captan un 65% del mercado. Por otro lado, la empresa chilena CCU, con marcas como Schneider, Imperial y Heineken, posee un 33% del mismo mercado. Recién el porcentaje restante, aproximadamente un 3% es el share de mercado, el que captan las cervecerías independientes artesanales.

Mientras que la cerveza industrial centra sus esfuerzos en vender un producto homogéneo y a bajo costo, apoyado por publicidad masiva, el productor de cerveza artesanal busca ofrecer una distintiva variedad de tipos y sabores, y brindar al cliente una experiencia de compra presentando un producto de calidad. Actualmente se estima que existen en el país unos 800 productores de cerveza artesanal, mayoritariamente pymes, que producen un acumulado de 70 millones de litros anuales. Los principales y más conocidos competidores del mercado son Antares, Patagonia y Peñon del Aguila.

El mercado de interés para el caso de estudio es la Ciudad de Córdoba, según datos del último censo, la ciudad posee un estimado de 1.350.000 habitantes, siendo el 70% de ellos mayores de edad, es decir aptos para el consumo de bebidas alcohólicas. A pesar de que hay mayor porcentaje

de mujeres que de hombres, se registra un cambio de tendencia de consumo por género, siendo mínima la diferencia entre la cantidad que cada uno consume.

En cuanto a las preferencias de consumo, “tanto los centennials, los millennials, la generación X y los mayores de 60 a la hora de comprar cerveza prefieren la lata. El 64,1% de las compras de cerveza son de lata, mientras que la botella representa un 20,8% y los Six Pack un 15%”. Por otro lado “el consumo de delivery de cerveza es comparativamente bajo, ya que el 95,38% de las cervezas se compran por tienda física, un 3.52% por el canal online y solo un 1.10% de los usuarios piden por delivery (mundocerveza.com, 2021)

Comparando la cerveza artesanal frente a la industrial, se estima que un 85% de los consumidores prefieren la artesanal, percibiéndola como un producto diferencial y de mayor calidad. Esto se debe al crecimiento del sector de los últimos años y a la aparición de bares especializados de cerveza artesanal, donde los clientes aparte de consumir, también aprenden y gracias a la cantidad de información que hoy se maneja se va fortaleciendo más la cultura de consumo del bien. Puede decirse que el consumo de cerveza artesanal ha tomado un papel protagónico y su consumo forma parte de un estilo de vida, especialmente en los jóvenes.

La cerveza artesanal es un producto que se consume principalmente en canales de venta on-premise, es decir bares, pubs, restaurantes y comercios de tipo gastronómico. Sin embargo, tras la pandemia se produjo un cambio drástico en la orientación del producto, donde las latas tomaron más protagonismo, apuntando a llevar el producto a góndolas, y canales de venta online, como respuesta ante el confinamiento y cierre de bares y espacios gastronómicos.

Mediante este análisis se propone dejar dadas las características del producto, consumidores, tendencias y preferencias de consumo que se relevan del mercado actual, y tomando como soporte

la herramienta de mix de marketing, se buscará el posicionamiento óptimo del producto y el enfoque de la estrategia a proponer.

Se propone trabajar con productos y precios actuales de Checa, considerando que el precio refleja de manera acorde la calidad y característica diferencial de la cerveza ofrecida y que el mercado objetivo no presenta dificultad económica para adquirir el producto, y a la vez es acorde al precio de los competidores. Respecto a plaza, se buscará comercializar el producto en supermercados, vinotecas y distribuidores mayoristas de la ciudad, además del fortalecimiento de los puntos de venta actuales de la empresa. Por último, la promoción tendrá el papel principal, se buscará llegar a la mayor cantidad de clientes posible, fomentando desde la publicidad las características distintivas de Checa, tanto en el producto como en las formas de llegar al consumidor.

### ***Análisis interno: CADENA DE VALOR***

Concluido el análisis del entorno y de mercado, solo resta analizar en detalle a la Cervecería Checa. Mediante el estudio de su cadena de valor, podemos diferenciar sus actividades primarias y de apoyo, y cómo cada una de estas agrega valor al producto hasta que llega al cliente. Concluido este análisis, podremos identificar fortalezas y debilidades internas que nos allanarán el camino para la implementación de nuestro plan de acción.

Logística interna: La recepción y control de pedidos está a cargo del coordinador de producción de turno. Los insumos principales para la elaboración son Lúpulo, Malta, Levadura y Agua. Estos son almacenados en la misma planta, por lo que no genera un costo extra incorporarlos al proceso de producción.

Operaciones: El proceso de elaboración de la cerveza artesanal consta de 5 etapas: molienda y maceración, lavado de granos, cocción, fermentación, maduración y acondicionamiento. La fábrica dispone de 3 puestos operarios para este proceso bajo la supervisión de Luis. La capacidad productiva instalada de Checa es de 30 mil litros mensuales, y es destinada a 10 variedades para barril y 6 en lata. El proceso productivo está respaldado por las certificaciones de calidad ISO 9001 y por el sello BPM que garantizan que Checa realiza de forma eficaz los procesos de producción y almacenamiento de sus cervezas.

Logística Externa: El producto terminado se almacena en el depósito de la misma planta. La cerveza Checa en sus distintas variedades es distribuida a bares multimarca en ciudades cercanas a la fábrica y también a los bares propios de la empresa ubicados en la Ciudad de Córdoba.

Ventas: Las cervezas se sirven al público en los bares propios de la empresa en la ciudad de Córdoba y las latas ya se encuentran en 136 puntos de venta, como vinotecas, bares, distribuidoras, quioscos y hasta panaderías de la ciudad. También podemos encontrar Beertruks en puntos de mucha concurrencia en la ciudad. A mediados de 2021 junto a la incorporaron al área comercial de un nuevo auxiliar y tras una expansión estratégica, lograron llevar las latas Checa a 10 provincias del país.

Por otro lado, el canal de venta on line no está desarrollado correctamente, no hay detalle de los productos y el carro de compra no funciona. Para los clientes no es sencillo conseguirlas desde la comodidad de su hogar.

Servicio: a través de su página web ofrece a los clientes envío directo desde la fábrica a su hogar, promociones bancarias, cuotas sin interés y múltiples medios de pago. Estas compras están protegidas, en caso de que las cervezas no produzcan la conformidad esperada, te devuelven el dinero. En marzo de 2021 incorporaron la opción de delivery pidiendo por whatsapp en algunos de sus puntos de ventas, sobre todo vinotecas y distribuidoras.

Infraestructura: La cervecería está montada sobre una vieja estación de servicio reacondicionada. Para la producción cuentan con maceradores, hervidor, fermentadores, enfriados, filtrador y enlatadora. Los almacenes para insumos y productos terminados se encuentran en la misma planta donde se realiza el proceso productivo. La administración es llevada a cabo en las oficinas de Grupo Meta en la localidad de Sacanta, en conjunto con las demás unidades de negocio del grupo, equipados con computadoras y software de gestión.

Gestión de Recursos Humanos: El responsable de la cervecería es Jose, uno de los socios fundadores y directivos del grupo. Luis, licenciado en química, lidera el proceso productivo y

también es quien maneja los recursos humanos. En la fábrica trabajan 10 empleados aproximadamente, 3 de ellos son jóvenes encargados de la producción, reciben capacitación constante por parte de Luis y también colaboran en tareas administrativas. El resto ocupan los puestos operarios del proceso de producción. En la administración del grupo en general cuentan con tres contadoras y una abogada.

**Desarrollo de Tecnología:** la fábrica está equipada con tecnología moderna que les permite mantener un ritmo de producción constante. En las oficinas tanto de la cervecería como del grupo en general tienen computadoras y softwares actualizados para llevar una gestión eficiente. También cuentan con un laboratorio cervecero que les permite descubrir, desarrollar e innovar en nuevos estilos. No podemos decir lo mismo de la página web mediante la que comercializan, no está actualizada y no es efectiva para navegar ni conocer sobre la cervecería o los productos. Vuelcan todo su potencial en las redes sociales para hacerse conocidos a través de ellas.

**Compras:** el principal proveedor de los materias primas e insumos para la producción es Cibart, instalado también en la provincia de Córdoba. Desde el área comercial se llegó a un acuerdo formal con el proveedor, quien a principio de mes envía a la planta los insumos necesarios para la totalidad de su producción mensual. En 2021 el proveedor obtuvo la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001/2015, esto es una gran ventaja para Checa ya que la buena calidad de los insumos se traduce directamente al resultado final del producto.

## Marco teórico

En el presente apartado se complementa el desarrollo del trabajo con contenido teórico de la licenciatura, como un marco de justificación de la propuesta a aplicar.

Antes de definir la planificación estratégica, se brinda la definición de estrategia en términos administrativos, según Thompson, “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer al negocio.” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, Planificación Estratégica, p. 4, 18va)

En sí, la planificación estratégica es un proceso formal que consta de cinco pasos:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

(Hill & Jones, Administración Estratégica, 9na, p. 12)

En el presente documento, se comenzó con un relevamiento del macroentorno, mediante la herramienta “Pestel”, que nos brinda un modo de análisis basado en el estudio de factores políticos, económicos, legales, sociales, ecológicos y tecnológicos que puedan presentar oportunidades o amenazas a la hora de definir la misión estratégica para la compañía.

Posterior al análisis a nivel macro, se continúa investigando sobre la industria o sector económico en el que se desempeña la organización, mediante el estudio de las “Cinco Fuerzas de Porter”, una herramienta que nos brinda el mismo Michael E. Porter, basada principalmente en el estudio de los diferentes participantes de la industria, y como su accionar genérico presentan una rivalidad para la organización bajo estudio.

Una vez concluido el proceso de análisis externo, se procede en el estudio interno de la organización analizando su cadena de valor, lo que permite diferenciar sus actividades principales y de apoyo, y cómo cada una de estas genera un incremento de valor hasta que el producto llega a los clientes.

Para el análisis y selección de la estrategia a desarrollar, se explica una herramienta conocida como Matriz de Ansoff. Es una matriz de tipo producto/mercado que permite identificar oportunidades de crecimiento de una empresa. Esta herramienta permite analizar los productos que se ofrecen en función de los mercados en los que opera la empresa. Cruzando productos existentes o nuevos, en mercados donde participa la empresa o no lo haga, surgen cuatro estrategias que una organización puede seguir para potenciar su crecimiento. Estas estrategias se conocen como: desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración de mercado y diversificación.

Se procede a explicar la estrategia de penetración de mercados, la que se desarrollará en el presente trabajo.

Cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, está adoptando una estrategia de penetración del mercado. La penetración del mercado implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos... En algunas industrias maduras, la penetración de mercado se convierte en un estilo de vida.

(Hill & Jones, Administración Estratégica, 9na, p. 197)

Para la correcta implementación de la estrategia, se definirán objetivos concretos con respectivos planes de acción que justifiquen cómo alcanzarlos. Por otro lado, es fundamental que los objetivos propongan un tiempo de realización, para ajustar los planes de acción a plazos reales. Para esto, se utilizará el Diagrama de Gantt, una herramienta gráfica utilizada para la gestión de proyectos, que permite una clara visualización de las tareas a realizar a lo largo de un determinado tiempo.

Por último, a modo de control, se analizará en términos económicos y financieros, distintos indicadores para ver si la propuesta llevada a cabo es efectiva para la organización, y si es rentable, siendo al fin y al cabo el indicador más importante para la empresa.

## Diagnóstico

Una vez concluido el análisis interno de Cervecería Checa, unidad de negocio de Sauco S.A. perteneciente a Grupo Meta, junto al análisis de variables externas ajenas a la empresa y sobre el estudio del sector económico al que pertenece, se puede diagnosticar lo siguiente.

Cervecería Checa es una empresa que se encuentra en crecimiento, al igual que la industria a la que pertenece, a pesar de que la cerveza artesanal existe hace años en el país, el “boom” se registra en la última década, y si hay algo en que productores y afiliados a la Cámara de Cerveceros Artesanales coinciden, es en que “todavía queda mucho camino por recorrer.”

La manera en que la empresa lleva a cabo sus actividades es efectiva y eficiente, el proceso productivo es organizado y las certificaciones ISO junto al Sello BPM aseguran la calidad en la creación de productos. La planta productiva posee capacidad instalada para la producción mensual de 30.000 litros de cerveza, pero no se evidencia que trabajen al 100% de esa capacidad. La presencia de un Ingeniero Agrónomo aporta valor al proceso de selección de proveedores, al tratarse de insumos agropecuarios.

El crecimiento de la marca en los 5 años de trayectoria es logrado, se evidencia un proceso de expansión estratégica ya que Checa no busca actualmente estar en las ciudades más importantes del país, o en aquellas cercanas a la fábrica, si no que están buscando posicionarse en mercados particulares de diferentes provincias, algunas en el norte y otras en el centro y sur del país.

El área comercial presenta algunos puntos clave donde se puede trabajar. Se nota que los productos enlatados, fundamentales para la expansión de la marca sin necesidad de un bar donde servirlos, llegan a puntos de venta por contacto directo vendedor- intermediario. Actualmente hay 130 puntos de venta ajenos a Checa, como bares multimarca, vinotecas, kioscos, hamburgueserías

y panaderías. Si bien ayudan al crecimiento de la marca, se considera importante reforzar este canal priorizando la llegada a supermercados, y sobre todo a vinotecas o distribuidores mayoristas, donde se puedan aplicar estrategias en conjunto que fomenten el movimiento de los productos. Por otro lado, el canal de venta electrónico no es efectivo, la página web incluye un carro de compra, pero los productos no pueden ser visualizados, y el proceso no se puede completar.

Las cervezas Checa son bien percibidas por los clientes, quienes destacan la calidad e innovación del producto. El 80% de los consumidores la recomendarían. Las opiniones de los clientes que concurren al bar físico o compraron en la fábrica registran un promedio de 4.4 puntos de 5, tomando una muestra de 200 opiniones.

Concluyendo el diagnóstico interno de Cervecería Checa, se puede asegurar que la empresa se rige por una estrategia de diferenciación, y de esta forma genera valor para sus clientes. Las cervezas Checa son 100% propias y no se rigen por el BJCP, manual cervecero que sirve como guía para la elaboración de diferentes estilos. Según palabras de los dueños, buscan reinterpretar los estilos tradicionales, y ocasionalmente se unen a otros productores cerveceros para cocinar variedades únicas, probando y jugando con los diferentes ingredientes, y hasta incorporando nuevos como maní, lúpulos africanos, entre otros. El packaging no se queda atrás, visualmente, las latas se diferencian de la mayoría que hay en el mercado, con dibujos y colores que generan un atractivo importante. Por último, el eslogan de la marca “Puro Estilo” justifica los puntos mencionados anteriormente.

En cuanto a las variables externas que pueden afectar el accionar de la empresa, se debe tener en cuenta que Argentina viene transitando largos períodos de inestabilidad tanto política como económica, y no se espera que esta situación se estabilice en el corto plazo, en este punto el plan de acción más adecuado es mantenerse reactivo a las nuevas normativas para tomar decisiones

eficaces y que impacten lo menos posible a la organización. Las innovaciones tecnológicas brindan numerosas oportunidades para Checa, pero pueden representar una importante amenaza si no se mantiene a la vanguardia actualizando la mayor cantidad de procesos posibles, las novedades que puedan surgir de su investigación y desarrollo en laboratorio no explotaran ventajas si algo fundamental como el e-commerce no se encuentra desarrollado correctamente. Las tendencias actuales de consumo hacia una alimentación saludable, puede generar una amenaza, pero la cerveza particularmente es la bebida alcohólica más consumida en el país, por lo tanto, no se espera que esto afecte rotundamente. Una oportunidad importante se encuentra en la implementación de planes de gestión ambiental, mediante un correcto accionar y certificación de normas ISO, se podrán agregar etiquetas de eco eficiencia en los enlatados, potenciando aún más la diferenciación.

De este estudio surge la estrategia a aplicar en el presente trabajo. Tomando en consideración la estrategia actual de la empresa, en conjunción con la alta competitividad presente en la industria, se propone una estrategia de crecimiento mediante la penetración de mercado.

Se considera que las condiciones están dadas para la implementación de esta propuesta de manera efectiva, lo que se buscará es atacar el mercado principal donde opera la empresa, Ciudad de Córdoba, aprovechando las características diferenciadoras de los productos existentes, para captar mayor parte del mercado y que los clientes elijan a Checa sobre la competencia. Se considera que esta estrategia es la más efectiva para aplicar en una industria con bajas barreras de ingreso, alta competitividad y mucha cantidad de información a mano de los consumidores. El objetivo estará ligado a lograr un posicionamiento firme en el mercado de Córdoba, provincia donde nace el emprendimiento y la visión de tres hermanos, socios y emprendedores.

## Propuesta de aplicación

### *Descripción de la propuesta*

Mediante esta propuesta se pretende mejorar las utilidades de Cervecería Checa, buscando aumentar las ventas de las latas en la Ciudad de Córdoba. Se ofrecen acciones comerciales para expandir canales y ubicar al producto en nuevos comercios que potencien su visibilidad y distribución, apoyado por acciones de publicidad tanto de la marca como de las latas en sí misma, para difundir la calidad, y características diferenciadoras de los productos. Como punto relevante, se propone llevar a cabo el plan de acción con la capacidad productiva actual de la fábrica, pero se proponen capacitaciones en las distintas áreas involucradas para llegar al cumplimiento de los objetivos eficientemente.

Las bases estratégicas que identifican a Cervecería Checa, son compartidas con las de Grupo Meta en general:

Misión: crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y en la comunidad.

### Valores:

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida, fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- Respeto: actitud de valorar a otra persona
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

## *Objetivos*

### Objetivo General:

- Aumentar la rentabilidad de Cervecería Checa un 4% en el transcurso de 3 años y medio, mediante una penetración en el mercado de Córdoba Capital.

Justificación: para la definición de este objetivo se analizan los balances contables de la firma. Tomando como base el período 2018-2019 y utilizando el indicador de rentabilidad sobre activos, podemos evidenciar un incremento del 2% en ese plazo. Suponiendo que la empresa mantuvo su nivel de actividades y tras los ingresos esperados por la implementación de esta propuesta, se estima que se puede alcanzar un 4% de incremento en la rentabilidad sobre activos en el plazo de 3 años y medio. (Anexo 1)

### Objetivos Específicos:

- Alcanzar 260 puntos de venta de latas Checa en la Ciudad de Córdoba en el plazo de un año, implementando una nueva estrategia comercial apoyada de un plan de marketing.

Justificación: el primer paso a cumplir con la propuesta es la implementación de estrategias de venta para llevar las cervezas a nuevas góndolas. Actualmente hay 20 puntos de venta en Córdoba capital, por lo que llegar al objetivo implica llevar el producto a 20 nuevos comercios mensualmente, de esta forma se espera que las latas Checa estén distribuidas en todas las zonas de la ciudad. Será fundamental potenciar la promoción del producto por lo que se llevarán a cabo acciones publicitarias respaldadas por un mix de marketing.

- Alcanzar la producción de 400.000 latas en el transcurso de un año, realizando modificaciones en el proceso productivo e incorporando un puesto operario

Justificación: Para poder cubrir las ventas esperadas en los nuevos comercios, es necesario hacer modificaciones en la planta actual. Sin necesidad de inversiones para aumentar la capacidad productiva, ya que trabajando al 100% se podrá llegar al objetivo. Actualmente la fábrica destina la mitad de su capacidad productiva (15.000L) a enlatados, lo que le permite una producción mensual de 31.500 latas. Con el nuevo plan comercial, será necesario alcanzar una producción mensual de 40.000 enlatados por lo que es fundamental incorporar un nuevo puesto operario para que su producción y almacenamiento avancen a ritmo constante y no se pierdan ventas por falta de stock.

- Alcanzar el 100% del personal capacitado en 6 meses, implementando capacitaciones productivas, comerciales y logísticas.

Justificación: para cumplir con la propuesta de manera efectiva, se deberá brindar a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para desempeñar las nuevas tareas. Es necesario invertir en capacitaciones debido a que el proceso de selección y reclutamiento en la planta cervecera no requiere habilidades específicas, y a pesar de que el rendimiento hasta ahora es correcto, se comenzará a transitar una etapa de mayor intensidad de ventas, producción y volumen logístico. Se considera importante prepararse para el nuevo volumen de trabajo y considerar esta herramienta como una inversión, más que un gasto.

### ***Plan de acción N°1***

El primer paso para llevar a cabo esta propuesta, es la búsqueda de nuevos intermediarios para la venta de latas de cerveza a lo largo de toda la Ciudad de Córdoba, se propone focalizar en comercios exclusivos del rubro de bebidas, que fomenten la distribución y promoción de las latas que como drugstores, vinotecas, distribuidoras mayoristas y minoristas y supermercados.

El objetivo a alcanzar es la llegada a 20 nuevos intermediarios por mes, para ir aumentando paulatinamente la cantidad de puntos de venta sin comprometer al proceso productivo con las cantidades necesarias. La forma de venta debe ser por visita directa a los comercios con muestras de las diferentes latas, haciendo foco en las características diferenciadoras de los productos y en el margen de ganancia que permitirán obtener al intermediario tras vender al cliente final.

Será necesario el trabajo del último auxiliar comercial contratado por la empresa, e incorporar un representante comercial que visite los puntos de venta de interés a lo largo de la ciudad. Aparte de su sueldo básico ganará una comisión por ventas.

La búsqueda comenzará en el mes de Agosto del año corriente, y en el transcurso de un año deberán cumplirse los 260 nuevos puntos de venta, para cumplir el objetivo de manera óptima. Además, la venta mínima a cada punto de venta debe ser de 3 cajas de 12 unidades de latas mensualmente.

Esta actividad estará respaldada por una campaña de marketing junto a acciones publicitarias para difundir en diferentes medios la imagen de Cervecería Checa y las latas particularmente. Siguiendo la estrategia de diferenciación de Checa, con foco en una penetración en el mercado de Córdoba, se define como público objetivo a toda la población joven de la ciudad y el

posicionamiento buscado será el de un producto diferencial, con un importante valor agregado, respaldado en la trayectoria y aceptación de los productos Checa.

La estrategia funcional de la campaña se guiará por el Mix de Marketing, en el cual se definen:

**Producto:** se focaliza la promoción de cervezas Checa en lata en sus 10 estilos: Hodgson, Ryle, Cotton Field, Good Devil, Mesopotamia, King Bee, Little Bastard y Hellfish, y las novedades más recientes, Street Rules y el blend 50% Vino/50% cerveza.

**Precio:** Se pretende comenzar con un precio de \$250. Se considera que es un precio acorde al valor percibido y permitirá al intermediario un buen margen de reventa. Posteriormente, se actualizará en 2024 y 2025 aumentando un 20% cada año.

**Plaza:** Aquí es donde entra en juego la nueva estrategia comercial, se propone alcanzar nuevos puntos de venta como Supermercados, Vinotecas, Drugstores, y también distribuidores mayoristas que funcionen como intermediarios para llegar a más locales de venta directa como despensas, kioscos y comercios de barrio.

**Promoción:** Se focalizará en campañas de marketing digital, canjes con famosos, publicidad en Google y también el desarrollo de la página web actual de Cervecería Checa, destacando información relevante sobre los distintos tipos de latas.

Una vez alcanzado el objetivo de puntos de venta, se deberán mantener las cantidades de venta mensuales, ya sea en los comercios actuales o buscando nuevos. Del control de este objetivo deberá ser custodiado por el encargado del área de ventas, junto a la actualización en la web de los puntos de venta incorporados.

## Costo Plan de Acción 1 (Anexo 2)

Acción	Recursos		Tiempo		Servicio Tercearizado	Presupuesto \$
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin		
Rediseño Pag. web	Resp. area comercial, dueño de la empresa	Oficina, computadoras	01/07/2022	01/08/2022	Indigo Mkt. Digital	\$175.000
Campaña Google Ads.	Resp. area comercial	Oficina, Computadora	01/08/2022	01/11/2022		\$35.000
Busqueda representante comercial	Resp. area comercial	Computadora, celular.	01/08/2022	15/08/2022		\$5000
Selección nuevo representante	Resp. area comercial	Computadora, celular.	15/08/2022	22/08/2022		\$576.333
Definición pautas y objetivos comerciales	Resp. area comercial, Representante Comercial	Oficina, celular, computadoras	22/08/2022	31/08/2022		\$5000
Busqueda nuevos puntos de venta	Representante comercial, Auxiliar comercial	Automovil, celular, portfolio impreso de productos.	01/09/2022	31/06/2023		\$400.000
Campaña Publicitaria Navideña	Resp. area comercial	Celular, computadora	10/12/2022	30/12/2022	Indigo Mkt. Digital	\$35.000
Canje con joven famoso	Resp. area comercial	Celular, computadora, latas para canje	15/01/2023	22/01/2023		\$70.000
Canje con influencer	Resp. area comercial	Celular, computadora, latas para canje	10/02/2023	17/02/2023		\$50.000
Campaña publicitaria Feed Instagram	Resp. area comercial	Celular, computadora	01/04/2023	15/04/2023	Indigo Mkt. Digital	\$100.000
Campaña Google Ads. 2	Resp. area comercial	Oficina, Computadora	01/05/2023	30/06/2023		\$23.000
Actualización puntos de venta en Pag. web	Resp. area comercial	computadora	20/06/2023	30/06/2023	Indigo Mkt. Digital	\$15.000
					Total	\$1.489.333

**Plan de acción N°2**

El segundo objetivo está enfocado en realizar modificaciones en la planta productiva para afrontar la demanda esperada de latas tras el nuevo plan comercial. La capacidad instalada de Checa permite la producción de 30.000 litros mensuales, de los cuales se destinan la mitad a enlatados, otros 10.000 litros para bares propios del Grupo, y el resto se almacena en barriles.

Debido a que la capacidad actual es suficiente para cubrir la demanda de los bares propios, y las cantidades necesarias de enlatados para los nuevos puntos de venta, se propone destinar 5000 litros más a la producción de latas, buscando llegar así a la producción mensual de 40.000 unidades en el período de un año.

Al no incorporar nueva maquinaria, será necesario trabajar al 100% de la capacidad y agregar un puesto operario para mantener el ritmo constante de enlatado, para evitar cuellos de botella y poder stockear las cantidades necesarias.

Se propone comenzar a producir las nuevas cantidades a partir de agosto de 2022, para lo cual será necesario un orden previo de la planta y almacén para evitar incurrir en costos extra de almacenamiento. Se propone trabajar con una política de inventarios FIFO, siendo las primeras en producirse las que primeras se entregarán al cliente.

Respecto a los insumos para la producción, será necesario stockear de latas previamente para las cantidades del mes actual y el siguiente, debido a que la materia prima está sufriendo algunos inconvenientes en el comercio internacional. Además, cajas de cartón x12 unidades, agua, lúpulo, levadura y malta. Para lo cual se estima un costo de ventas del 50%

El costo del nuevo puesto operario es de \$148.896 mensual incluyendo sueldo y cargas sociales (Anexo 2). El gasto de servicios se estima en un 2% de las ventas.

El control y seguimiento de la nueva orientación del proceso productivo, pedidos de insumos y gestión del inventario será llevado a cabo por el jefe del área comercial.

## Costo Plan de Acción 2 (Anexo 3)

Acción	Recursos		Tiempo		Servicio Tercerizado	Presupuesto \$
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin		
Definición de la nuevas cantidades a producir	Resp. de Producción, Resp. Area comercial	Computadora, planillas comerciales	03/07/2022	03/07/2022		\$2000
Definición del nuevo puesto Operario	Area de Recursos Humanos,	Manual de funciones	04/07/2022	05/07/2022		\$3000
Contratación de personal.	Area de Recursos Humanos	Curriculum Vitaes	11/07/2022	15/07/2022		\$1.786.752
Inicio nueva producción	Area de producción	Maquinarias instaladas, insumos	01/08/2022	01/08/2023		\$30000
Almacenamiento para Stock	Area de producción	Autoelevadores, cajas, film	01/08/2022	01/08/2023		\$10000
					Total	\$1.831.752

***Plan de acción N°3***

Se propone comenzar implementando el sistema de evaluación de Sauco S.A. para analizar el desempeño actual del área comercial, productiva y de logística, y posteriormente una reunión del directorio junto al responsable del área de recursos humanos para definir las actividades y procesos sobre los cuales capacitar. Se comenzará con la capacitación del área comercial para ayudar al cumplimiento del primer objetivo del plan de acción. En segundo lugar a los operarios de la planta, y por último a los encargados del proceso logístico. Al cabo de un año, se deberá realizar nuevamente el proceso de evaluación, a modo de control y medición del desempeño de cada unidad.

## Costo plan de acción N°3

Acción	Recursos		Tiempo		Servicio Tercearizado	Presupuesto
	Humanos	Físicos	Inicio	Fin		\$
Primer Evaluación	Resp. RRHH	Computadoras	15/07/2022	16/07/2022		\$7.000
Reunión	Directorio, Resp. RRHH	Oficina, Computadoras	25/07/2022	25/07/2022		\$5.000
Capacitación área comercial	Resp. de RRHH, Resp. área comercial	Oficina, computadoras,	01/08/2022	15/08/2022		\$15.000
Capacitación área productiva	Resp. de RRHH, Resp. producción	Oficina, computadoras,	20/08/2022	25/08/2022		\$10.000
Capacitación logística	Resp. de RRHH	computadoras, proyectores, hojas de ruta	01/09/2022	15/09/2022		\$20.000
Segunda Evaluación	Resp. RRHH	Computadoras	01/07/2023	02/07/2023		\$7.000
					Total	\$64.000

**Presupuesto**

El presupuesto total para los tres planes de acción es:

Presupuesto	2022	2023	2024	2025
Plan de Acción 1	\$666.172,00	\$882.258,00		
Plan de Acción 2	\$918.376,00	\$1.806.752,00	\$1.786.752,00	\$893.376,00
Plan de Acción 3	\$57.000,00	\$7.000,00		
Total	\$1.641.548,00	\$2.696.010,00	\$1.786.752,00	\$893.376,00



### *Análisis financiero*

Una vez definidos los presupuestos, y proyectándolos junto a otras erogaciones necesarias como así también los ingresos esperados a lo largo del plazo de trabajo en un Flujo de Fondos (Anexo 4), se analiza la viabilidad de la propuesta a través del estudio de indicadores financieros.

El indicador de Valor Actual Neto, VAN, permite conocer la rentabilidad de una inversión proyectada en el tiempo, teniendo en cuenta los flujos de ingresos, la inversión inicial necesaria, y el porcentaje de rendimiento que espera obtener un inversor, conocida como  $k$  o tasa de corte.

Definiendo la tasa  $k$  en 56%, considerando que es un rendimiento adecuado para este proyecto, el VAN arroja un resultado positivo de \$489.396,54, lo que indica que el proyecto es rentable, recuperará la inversión inicial y alcanzará el rendimiento mínimo esperado.

Derivado del indicador anterior, se puede calcular también la tasa interna de retorno, TIR. Esta se considera como la tasa de descuento que hace 0 la inversión inicial, por tanto, si la TIR obtenida supera a la tasa de corte ( $k$ ) definida, como regla general el proyecto debe aceptarse. En este caso, la TIR arroja un resultado de 60%, lo que brinda la confianza suficiente de que el proyecto alcanzaría el rendimiento deseado.

Por último, el índice de rentabilidad que arrojado al comparar el valor actual neto con la inversión necesaria, es del 5%, a pesar de ser un valor pequeño, aporta respaldo al proyecto.

## Conclusiones

Tras estudiar la viabilidad de llevar a cabo la propuesta planteada como un plan complementario para las actividades actuales de Cervecería Checa, podemos concluir que llevar a cabo un plan comercial focalizado en la venta de latas de cerveza es económicamente factible en un plazo de tres años y medio.

La propuesta planteada se enfocó en el aprovechamiento al máximo de la capacidad productiva instalada de la fábrica, para aumentar la producción de enlatados en todas sus variedades y en acciones comerciales para distribuir las a lo largo de todo el mercado objetivo, aumentando sustancialmente la cantidad de clientes y potenciando la fuente de ingresos ajena a la de los bares propios de Grupo Meta.

Se dice que es económicamente factible llevarlo a cabo, tras el análisis de los indicadores financieros arrojados tras proyectar los flujos de ingresos y egresos a lo largo de todo el plazo de trabajo. Considerando un escenario óptimo, incurrir en la inversión para llevar a cabo la propuesta permitirá obtener un rendimiento superior en 8 puntos porcentuales al beneficio que se puede obtener invirtiendo el dinero sin riesgos en un plazo fijo bancario, a recuperar en el plazo de tres años y medio. Este dato se respalda en el Valor Actual Neto obtenido de \$489396,54 tras proyectar los flujos de ingresos y egresos en el plazo planeado.

Como punto negativo, no es posible determinar con exactitud si el objetivo general del plan podrá alcanzarse según lo planteado, esto se debe en primer lugar a que los Estados Contables a disposición no brindan la transparencia necesaria al combinar las partidas de dos unidades de negocio del grupo, siendo imposible desglosarlas correctamente para cada unidad. Además la rentabilidad obtenida según balances, incluyen resultados extraordinarios que su proyección a la

fecha no es efectiva. Por esta razón se proyectan los flujos del plan por separado de las partidas contables de la firma, y el índice de rentabilidad del proyecto es del 5%, lo que asegura que ayudará al incremento de la rentabilidad de la empresa.

Como recomendaciones para la gerencia de Cervecería Checa y el grupo en general, se contemplan otros puntos importantes de mejora, que no fueron tratados en esta propuesta de aplicación. En primer lugar, la diferenciación de las diferentes unidades de negocio en los Estados Contables, lo que permitirá obtener información real de cada partida contable para un seguimiento y toma de decisiones más efectiva. Por otro lado, en la actualidad es fundamental para las empresas dedicadas a la venta, el desarrollo del e-commerce, debido a que hoy en día presenta una gran oportunidad para ampliar las fuentes de ingresos.

No se contempló en este plan el área relacionada a logística, siendo importante de perfeccionar para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y poder cubrir la demanda esperada de los nuevos puntos de venta. Se incluyen capacitaciones para los empleados de ésta área, pero se recomienda la terciarización del servicio si se diagnostica que los recursos actuales no son suficientes para afrontar las entregas, más aun si se incorpora el canal de venta online.

Por último, se observa tras el análisis del macro entorno, que se presenta una oportunidad que aportaría gran valor a la Cervecería relacionado a la implementación de sistemas de gestión ambiental. Si se logra adecuar la planta para cumplir con las Certificaciones ISO en materia ambiental, se podrán catalogar las latas indicando que corresponden a una producción eco-eficiente, lo que generará un incremental de valor para la firma que se traducirá directo al cliente.

## Bibliografía

**No hay ninguna fuente en el documento actual.**

*Calim.com.ar* (2022) obtenido de <https://calim.com.ar/lista-167-impuestos-argentina-2022/>

*Elpais.com* (03 de marzo de 2022) obtenido de <https://elpais.com/economia/2022-03-03/el-fmi-anuncia-un-acuerdo-realista-y-creible-con-argentina-para-refinanciar-su-deuda.html>

*Infobae.com* (25 de octubre de 2020) obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/25/presion-tributaria-cuanto-pagan-de-impuestos-los-argentinos-cada-vez-que-van-a-un-bar-o-un-restaurante/>

*Bbvaresearch.com* (2 de febrero de 2022) obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>

*Cronista.com* (20 de abril de 2022) obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-record-2022-versus-2002-la-comparacion-en-dolar-reservas-y-otros-indices-clave/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20de%20marzo%202022,en%20los%20%C3%BAltimos%2020%20a%C3%B1os.>

*Perfil.com* (19 de abril de 2022) obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/el-fmi-mejoro-nuevamente-la-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-de-argentina.phtml>

*Tn.com.ar* (19 de abril de 2022) obtenido de <https://tn.com.ar/economia/2022/04/19/fmi-cuales-son-las-estimaciones-del-pbi-inflacion-y-desempleo-en-la-argentina-para-2022-y-2023/>

*Lanacion.com.ar* (22 de enero de 2022) obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-empleo-informal-crece-mas-que-el-registrado-y-aumenta-la-precarizacion-nid20012022/#:~:text=Asimismo%2C%20el%20organismo%20estad%C3%ADstico%20destac%C3%B3,igual%20per%C3%ADodo%20del%20a%C3%B1o%20anterior.>

*Portafolio.co* (29 de octubre de 2021) obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/los-cambios-de-habitos-alimenticios-despues-de-la-emergencia-sanitaria-557944>

*Novedadesaacs.org.ar* (8 de marzo de 2022) obtenido de <http://www.novedadesaacs.org.ar/el-aporte-de-la-inteligencia-artificial-y-el-machine-learning-a-las-empresas-y-startups/>

*Bbva.com.ar* obtenido de <https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/novedades/novedades-en-operaciones-de-moneda-extranjera.html>

*Argentina.gob.ar* obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-de-gondolas>

<https://loopulo.com/cerveceras/antares-cervecera-artesanal/#:~:text=Cerveza%20Antares,-Oficialmente%2C%20se%20podr%C3%ADa&text=Su%20nombre%20proviene%20de%20la,su%20primera%20India%20Pale%20Ale.>

*Ambito.com* (17 de Abril de 2022) obtenido de <https://www.ambito.com/economia/ganancias/preven-modificar-el-impuesto-las-gravar-la-renta-inesperada-n5418537>

*Lavoz.com.ar* (2 de Marzo de 2022) obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/covid-19-no-hay-mas-limitaciones-horarias-y-se-flexibilizaron-los-aforos-en-cordoba/>

*Infocampo.com.ar* (11 de abril de 2019) obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/radiografia-de-la-cerveza-en-argentina-una-agroindustria-federal-y-en-constante-innovacion/>

*Penondelaguila.com* <https://penondelaguila.com/historia/>

*Capca.com.ar* (2022) obtenido de <https://es-la.facebook.com/CamaraArgentinadeProductoresdeCervezaArtesanal/>

<https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats/>

*Pulsocervezero.com* (25 de Marzo de 2022) obtenido de <https://pulsocervezero.com/cibart-presenta-su-programa-de-franquicias/>

Entrevista a socio fundador <https://www.youtube.com/watch?v=n3L07YOVGu8>

*Glassdoor.com* (2022) obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/operador-de-planta-sueldo-SRCH\\_KO0,18.htm#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20gana%20un%20Operador%20De,es%20de%20%24148.896%20en%20Argentina.](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/operador-de-planta-sueldo-SRCH_KO0,18.htm#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20gana%20un%20Operador%20De,es%20de%20%24148.896%20en%20Argentina.)

## Anexos

### Anexo 1

#### Calculo de Rentabilidad sobre activos.

ROA	Utilidad Neta	x 100	%
	Total Activo		
ROA 2018	5.339.506,59	x 100	48%
	10.897.695,60		
ROA 2019	11.888.010,86	x 100	50%
	23.436.127,20		

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.			
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL:		31 de Diciembre de 2018, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		2018	2017	2018	2017
<b>ACTIVO</b>				<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Disponibilidades (Nota 2.a)	169.937,36	358.123,80		Deudas Comerciales (Nota 2.d)	2.818.635,73
Créditos (Nota 2.b)	348.956,53	435.367,91		Deudas Fiscales (Nota 2.e)	310.295,47
Bienes de Cambio (Nota 2.c)	3.929.950,00	5.167.595,65		Deudas Sociales (Nota 2.f)	527.286,01
				Otras Deudas (Nota 2.g)	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4.448.843,89</b>	<b>5.961.087,36</b>		<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.656.217,21</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Bienes de Uso (Anexo I)	6.448.851,71	6.889.345,11		Otras Deudas (Nota 2.g)	2.746.400,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.448.851,71</b>	<b>6.889.345,11</b>		<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.746.400,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>10.897.695,60</b>	<b>12.850.432,47</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6.402.617,21</b>
				<b>PATRIMONIO NETO</b>	
				Según Estado Correspondiente	4.495.078,39
				<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>10.897.695,60</b>
					<b>12.850.432,47</b>

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD: SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.	
	<b>2018</b>
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	15.090.517,07
COSTO DE VENTAS (Anexo III)	(9.751.010,48)
UTILIDAD BRUTA	<u>5.339.506,59</u>
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>	
De Comercialización (Anexo II)	(5.884.091,63)
De Administración (Anexo II)	(1.719.421,32)
De Financiación (Anexo II)	(309.636,38)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	2.758.109,31
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	<u>184.466,57</u>
menos Impuesto a las Ganancias	(10.617,35)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia	<u>173.849,22</u>

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.		ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL :		31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.	
		2020	2019	2020	2019		
<b>ACTIVO</b>				<b>PASIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Disponibilidades (Nota 2.a)	14.649,74	174.576,97	Deudas Comerciales (Nota 2.d)	1.496.224,40	1.750.250,69		
Creditos (Nota 2.b)	2.528.092,82	967.905,13	Deudas Fiscales (Nota 2.e)	838.906,37	671.090,21		
Bienes de Cambio (Nota 2.c)	5.000.639,50	5.820.335,50	Deudas Sociales (Nota 2.f)	736.291,82	1.092.547,66		
			Deudas Financieras (Nota 2.g)	3.956.166,74	62.397,78		
			Otras Deudas (Nota 2.h)	-	-		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.543.382,06</b>	<b>6.962.817,60</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.027.589,33</b>	<b>8.576.286,34</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Bienes de Uso (Anexo I)	14.027.538,24	16.473.309,60	Deudas Financieras (Nota 2.i)	1.533.333,30	-		
Activos Intangibles (Anexo II)	360.313,48	-	Otras Deudas (Nota 2.h)	8.578.599,89	7.695.529,70		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>14.387.851,72</b>	<b>16.473.309,60</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10.511.933,19</b>	<b>7.695.529,70</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>21.931.233,78</b>	<b>23.436.127,20</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>17.539.522,52</b>	<b>11.271.816,04</b>		
			<b>PATRIMONIO NETO</b>				
			Según Estado Correspondiente	4.391.711,26	12.164.311,16		
			<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>21.931.233,78</b>	<b>23.436.127,20</b>		

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	2020	2019	
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>	13.091.918,87	30.802.495,68	
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo IV)</b>	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	5.073.394,37	11.888.010,86	
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)	
De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)	
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17	
Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>(7.772.599,90)</b>	<b>389.237,29</b>	
menos Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>	<b>(7.772.599,90)</b>	<b>374.689,99</b>	

## Anexo 2

- *Sueldo Representante Comercial*

## Sueldos para Representante Comercial en Argentina

Actualizado el 4 de jun de 2022

 Confianza muy alta

**\$ 64.037** /mes

Sueldo base promedio

1.908 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **\$ 60.000** Intervalo: \$ 274 - \$ 247.500

¿Cuánto gana un Representante Comercial? El sueldo nacional promedio de un Representante Comercial es de \$64.037 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Representante Comercial en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 1.908 sueldos que los empleados con un cargo de Representante Comercial informaron a Glassdoor de manera anónima.

- *Costo Campaña Google ADS*

**380,50 ARS** al día de media

· 11.567 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 910 y 2.140 clics en tus anuncios cada mes



## Anexo 3

- Sueldo Operador de Planta

## Sueldos para Operador De Planta en Argentina

Actualizado el 1 de mayo de 2022

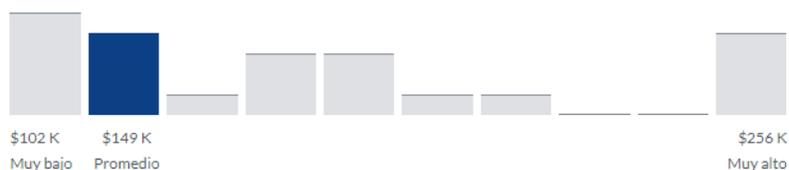
 Confianza muy alta

# \$ 148.896

 /mes

Sueldo base promedio

20 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **\$ 120.000** Intervalo: \$ 120.000 - \$ 120.000

## Anexo 4

Flujo de Fondos Proyectado - Cervecería Checa, Junio 2022					Premisas Generales				
	\$ 2.022,00	\$ 2.023,00	\$ 2.024,00	\$ 2.025,00	Periodo 2022 comienza en mes de Julio.				
Ingresos por Ventas	\$ 2.700.000,00	\$ 33.408.000,00	\$ 46.163.520,00	\$ 53.071.200,00	Ingresos y egresos se ajustan por inflación. (s/REM 2021)				
Egresos					Los ingresos aumentan en \$9000 por mes por punto de venta.				
Costo de Ventas	\$ 945.000,00	\$ 11.692.800,00	\$ 16.157.232,00	\$ 18.574.920,00	Precio de Venta se actualiza el 20% en 2024 y 2025				
Costos Fijos					Costo de Venta representa el 35% de las Ventas				
Hs. Empleado comercial	\$ 320.185,00	\$ 1.114.243,80	\$ 1.052.768,28	\$ 1.037.399,40	Los precios incluyen IVA.				
Costos Variables					*dato estimado	2022	2023	2024	2025*
Comisión representante	\$ 67.500,00	\$ 835.200,00	\$ 1.154.088,00	\$ 1.326.780,00	Inflación (REM)	55%	45%	37%	35%
Servicios	\$ 54.000,00	\$ 668.160,00	\$ 923.270,40	\$ 1.061.424,00	Coefficiente	1,55	1,45	1,37	1,35
Costo Plan de Acción 1	\$ 666.172,00	\$ 1.279.274,10			Imp. Ganancias	35%			
Costo Plan de Acción 2	\$ 918.376,00	\$ 2.619.790,40	\$ 2.447.850,24	\$ 2.412.115,20	Tasa k	56%			
Costo Plan de acción 3	\$ 57.000,00	\$ 10.150,00							
Total Egresos	\$ 3.028.233,00	\$ 18.219.618,30	\$ 21.735.208,92	\$ 24.412.638,60	Inversión inicial	-10410727,94			
Utilidad Bruta	-\$ 328.233,00	\$ 15.188.381,70	\$ 24.428.311,08	\$ 28.658.561,40	Flujo 1	-\$ 328.233,00		VAN	\$ 489.369,54
Impuesto a las Gcias. 35%		\$ 5.315.933,60	\$ 8.549.908,88	\$ 10.030.496,49	Flujo 2	\$ 9.872.448,11		TIR	60%
Utilidad Neta	-\$ 328.233,00	\$ 9.872.448,11	\$ 15.878.402,20	\$ 18.628.064,91	Flujo 3	\$ 15.878.402,20		Ind. Rentab.	5%
					Flujo 4	\$ 18.628.064,91			

Activa

